



På vej mod arbejdsmiljøvenlig ledelse af projekter? - hvordan IT-branchens ansatte opfatter arbejdsmiljøvenlig projektledelse

Weller Nielsen, Tina; Grex, Sara; Jørgensen, Annette

Publication date:
2010

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Weller Nielsen, T., Grex, S., & Jørgensen, A. (2010). *På vej mod arbejdsmiljøvenlig ledelse af projekter? - hvordan IT-branchens ansatte opfatter arbejdsmiljøvenlig projektledelse*. Paper presented at Det Danske Ledelsesakademis konference, Aalborg, Denmark.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Det Danske Ledelsesakademis konference, Aalborg Universitet, 6.-7. december, 2010

På vej mod arbejdsmiljøvenlig ledelse af projekter?

- *hvordan IT-branchens ansatte opfatter arbejdsmiljøvenlig projektledelse*

Erfaringsbaseret paper af:

Tina Weller Nielsen, AC-TAP, DTU Management, twni@man.dtu.dk

Sara Grex, adjunkt, DTU Management, sarg@man.dtu.dk

Annette Jørgensen, projektmedarbejder, Ingeniørforeningen IDA, anj@ida.dk

Abstract:

Dette erfaringsbaserede paper undersøger hvordan erfarne projektmedarbejdere og – ledere i IT-branchen ud fra et trivselsperspektiv oplever praksis i projektarbejde og hvordan en arbejdsmiljøvenlig projektledelse kunne se ud. Fokus i paperet er data indsamlet fra et workshopforløb med medarbejdere og projektledere i fire forskellige IT-virksomheder. Empirien er indsamlet som en del af et udviklingsprojekt - det såkaldte projekt ArbejdsmiljøVenlig ProjektLedelse¹ (AVPL-projektet), hvor formålet er at udarbejde vejledende materiale til virksomheder inden for IT-branchen om arbejdsmiljøvenlig projektledelse. Vejledningen giver eksempler på eksisterende erfaringer og forslag til praktiske løsninger. Konkret er løsningerne: forbedret og målrettet kommunikation på alle niveauer (form, timing og dosering er meget væsentligt), mere realistisk estimerede projekter, professionaliseret projektledelse (som indebærer en form for personaleledelse) samt relevante og nyttige projektadministrative systemer. Det anbefales endvidere, at projektledere bliver bevidste om og kan skabe nogle rammer, der giver balance i forhold til de dilemmaer, der er i IT projektarbejdet.

Keywords: arbejdsmiljø, trivsel, videnarbejde, historieværksted, fremtidsværksted, IT-arbejde, projektledelse

IT-projektarbejde og trivsel

IT-branchen har op gennem 1990'erne oplevet en voldsom opblomstring og er i dag, mere end 15 år senere, stadig en af de typer videnarbejde, som kæmper med et ry om udbrændte og stressede medarbejdere. Branchens udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø er senest dokumenteret i en ARIT- undersøgelsen fra 2003 (Caplen et al. 2003). Medarbejderne i undersøgelsen rapporterer om en meget ringere oplevelse af vitalitet² og om et meget dårligere mentalt helbred³ generelt. Årsagen til dette negative resultat skal måske findes i de følgende uhensigtsmæssige karakteristika ved IT-branchen, som vi kort vil berøre i det følgende.

Generelt rapporterer IT-medarbejderne i ARIT undersøgelsen fra 2003 om høje kvantitative krav, hvilket resulterer i ophobning af arbejde. Årsagen skal ifølge mange af medarbejderne findes i nogle urealistiske deadlines, de er oftest for korte og det opleves stærkt utilfredsstillende (Ibid.: 34). De urealistiske deadlines fastsættes i et samarbejde mellem sælgere og 'produktionen' ved tilbudsgivning, men det tolkes af medarbejderne som dårlig ledelseskvalitet og IT-medarbejderne vurderer ledelseskvaliteten en del mere negativt sammenlignet med danske lønmodtagere generelt. Samme holdning gør sig gældende ved ledelsens evne til at løse konflikter (Ibid.: 98).

Forudsigeligheden i arbejdet vurderes som lav i IT-branchen og endda lavere end resten af de danske lønmodtagere, hvilket begrundes med mangelfuld information om f.eks. projekters status, fremdrift osv. (Ibid. 32). Lav forudsigelighed som vurderes i branchen kan formodentlig også hænge sammen med, at mange medarbejdere i IT-branchen frygter at IT-branchens store udviklingstempo betyder, at de pludselig står uden job.

¹ "Arbejdsmiljøvenlig Projektledelse" er støttet af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, og som gennemføres af en arbejdsgruppe bestående af Dansk Metal, DI, ITEK og IDA, som sammen har taget initiativet. IDAs projektenhed står for den praktiske gennemførelse i et samarbejde med DTU Management. Formålet med AVPL-projektet er at udvikle en vejledning med værktøjer, der kan styrke arbejdsmiljøet i projektarbejde i IKT-virksomheder og bidrage til større trivsel og medarbejdertilfredshed. Vejledningen bliver i den sidste ende godkendt af Arbejdstilsynet.

² Begrebet vitalitet dækkes nogenlunde af betydningen "energi"; at man føler sig rimeligt veloplagt og energisk i det daglige (ibid. 2003: 56).

³ Mentalt helbred dækker betydningen at have det godt med sig selv. At man ikke er specielt nervøs eller ked af det, at man føler sig nogenlunde rolig og afslappet og rimeligt glad og tilfreds i det daglige (ibid. 2003: 56).

Forudsigelighed kan dog være problematisk at anvende på IT-arbejde som en udelukkende positiv faktor, idet der i IT-arbejdet, er tale om nyskabende produktudvikling, som per definition er uforudsigeligt og komplekst, hvilket er kendetegnende ved både at begejstre og belaste videnarbejdere generelt (Buch, Andersen, & Sørensen 2009). Der er nogle særlige karakteristika forbundet med IT-projektarbejde: der er fokus på kvalitet, hurtig, konkurrencedygtig og målrettet leverance. Der er både tale om højtuddannede, og selv lærte, som generelt arbejder problemløsende.

I de mere teoretiske overvejelser over videnarbejde taler man om graden af kompleksitet i arbejdet, men videnarbejde har også rutineprægede elementer som vi ligeledes ser i IT-arbejdet. Fx indebærer udviklingen af IT-produkter også rutineprægede elementer, idet der er mange systematiske og gentagne kodningsprocesser, der skal gennemgås og som er afhængige af formelle processer, metoder og standarder. Hvis man altså skelner mellem proces og resultat får man et billede, hvor IT-projektarbejderen er mere eller mindre kreativ. IT-projektarbejdet er samtidig afhængig af integration på tværs af funktionelle grænser, og er kendetegnende ved både at være samarbejdende og selvstændigt arbejde.

Når IT-medarbejderne i ARIT-undersøgelsen fra 2003 skal bedømme den sociale støtte både fra kollegaer og nærmeste leder ser det meget dårligt ud (Caplen et al, 2003: 67). Medarbejderne vurderer herudover også at rolleklarhed ligger på et lavere niveau end på de øvrige danske arbejdspladser (Ibid.71) hvilket kunne være årsagen til at rollekonflikter opleves af ca. en femtedel, som mener at de møder modstridende krav i deres arbejde (Ibid., 99).

Til forskel fra videnarbejde som en overordnet og mere abstrakt kategori kan projektarbejde betegnes som de konkrete processer i et projektforløb. Her er ledelse og organisering af arbejdet væsentligt for trivslen. Trivsel indebærer blandt andet, at man oplever balance og følelsen af at være i overskud både fysisk og mentalt. Trivsel er bl.a. forholdet mellem den enkeltes forventninger til arbejdet og hvorvidt det bliver opfyldt, derfor har en arbejdsplads med trivsel en række medarbejdere, der har positive forventninger til arbejdsituationen og opgaverne. Trivsel handler derfor om at afklare roller og ansvar indbyrdes i en arbejdsgruppe, og det handler om tilfredsstillende arbejdsorganisering, klar og tydelig kommunikation fra en leder, og en sammenhæng mellem det der siges og det der gøres⁴.

Vi vil i dette paper beskæftige os med problemstillingen: hvordan drives arbejdsmiljøvenlig projektledelse?

Moderne projektledelse

Projektledelse kan betragtes såvel som et værktøj, en metode eller en organisationsform og er som ledelsesform en disciplin, der har udviklet sig sideløbende med den generelle udvikling indenfor ledelses- og organisationsteorien/litteraturen. Projektledelse er primært opstået som et planlægnings- og styringsværktøj, der blev brugt i efterkrigstidens industriorganisationer. I takt med at behovet for fleksible og situationsbestemte organisationsformer blev større, vandt projekter og projektledelse også større udbredelse. I gennem tiden har projektledelse udviklet sig fra et planlægningsværktøj til også at omfatte en mere politisk forståelse af både projekter og projektorganisationer ligesom også forståelse af kultur, motivation, teams og gruppe dynamik har fået en fremtrædende rolle i projektledelseslitteraturen og i de senere år er der også sat fokus på kommunikation og håndteringen af de forandringer projekter ofte indebærer. Det er kommet til udtryk med udviklingen af værktøjer som bl.a. interessentanlysen, sammensætning af projektgruppen og kommunikationsplanen.

⁴Inspireret fra hjemmesiden <http://frastresstiltrivsel.dk/HvadErStress/hvad-er-trivsel.aspx>

Der har i de senere år været kritisk fokus på projekter og projektledelse, og der er blevet stillet spørgsmål ved om projektledelse som styrings- og organiseringsform passer til udfordringerne i vidensamfundet og den komplekse ledelsesopgave, der er knyttet hertil (Grex 2010; Jensen, Mønsted, & Olsen 2004). Det er især den lineære og rationelle styringsform, der præger projektledelse, der er blevet kritiseret, men også at projektledelse er bureaukratisk og tilskynder til inertie (Blomberg 2003; Christensen & Kreiner 1991) og et studie konkluderer at projektledelse er hæmmende for innovation pga. stram styring og stor vægt på planlægning og kontrol i projektledelsen (Keegan & Turner 2002).

Kritikken af projektledelse har i de seneste år været i mødekomet med udviklingen af nye tilgange til projektledelse såsom Agile Projekt Management, SCRUM metoden etc., der både på planlægningssiden og på ledelsessiden forsøger at tilbyde et alternativ, der kan løsrive projektledelse fra sit rationelle, planlæggende og værktøjsorienterede udgangspunkt. Disse iterative metoder har i mange tilfælde deres udgangspunkt i IT branchen og særligt indenfor softwareudvikling, hvor der var brug for et hurtigere alternativ til den langsommere og mindre fleksible traditionelle planlægning som kendes fra f.eks. "vandfaldsmodellen".

Metode

I dette paper har vi primært fokus på de kontekstnære fortællinger om, hvad der overordnet set er de største udfordringer i IT-projektledelse og hvordan man kan håndtere den kompleksitet, der ligger i projektarbejde med bedre arbejdsmiljø i projektledelse.

Til afdækning af disse fortællinger og for at undersøge IT-arbejdet nærmere, er historieværkstedsmetoden (Hagedorn-Rasmussen & Mac 2007) og fremtidsværkstedsmetoden (Vidal & Sørensen 1999) anvendt. Det er begge interaktionistiske workshopmetoder, der kombinerer dataindsamling med en aktiv inddragelse af deltagernes oplevelser og erfaringer. Historieværkstedsmetoden har generelt til formål at give indblik i en organisations historie, konflikter og andre centrale elementer i en organisations udvikling, og er i denne sammenhæng brugt til at fortælle en række projekters historie med fokus på de vanskeligheder og forhindringer, som IT-medarbejdere oplever i deres daglige arbejde. Fremtidsværkstedsmetoden har generelt til formål at skabe en ramme for at en gruppe med et fælles problem kan formulere en fælles kritik af det eksisterende og med udgangspunkt heri udarbejde forslag til hvordan man kunne ønske sig fremtiden kunne se ud. I nærværende projektet har formålet med fremtidsværkstederne således været at IT-medarbejderne kunne formulere deres visioner og ønsker for en mere arbejdsmiljøvenlig projektledelse.

Formålet med denne afdækning er udover at identificere en række af de vanskeligheder, der ligger i arbejdet, også at kunne sige noget om de forhold, der værdsættes og er velfungerende, for på baggrund heraf at kunne udvikle organiseringer, der dels kan afhjælpe vanskelighederne i arbejdet og understøtte medarbejderne i deres praksis. Samlet set er den systematiske refleksion over processen i form af historie- og fremtidsværkstederne en anledning til at forbedre og udvikle organiseringen af projektarbejdet.

Der er i undersøgelsen gennemført fire historieværksteder og derefter fire fremtidsværksteder i de fire deltagende virksomheder. Hvert værksted har haft en varighed af 3-5 timer og 3-10 deltagere. Deltagerne har enten været projektledere eller projektdeltagere på de projekter hvis historie har været i fokus, men generelt kan siges at alle de deltagende har projekterfaring i større eller mindre grad. I den nedenstående gennemgang omtales værkstedsdeltagerne som enten projektledere, projektmedarbejdere eller IT medarbejdere.

De fire virksomheder som har deltaget på alle workshops dækker et bredt spekter af IT-virksomheder:

- Virksomhed A: 8 ansatte, der udvikler IT niche-produkter for store offentlige virksomheder.
- Virksomhed B: flere hundrede ansatte, bredt forretningsområde: salg af hardware, software og supplies, It-integration, It-Service og Outsourcing, It-kommunikation og uddannelse. En IT-virksomhed fusioneret af flere mindre IT-virksomheder som startede i 90'erne.
- Virksomhed C: godt 100 ansatte heraf mange kvinder. Forretningsområdet er ledelsesstøttesystemer og optimering af interne arbejdsprocesser.
- Virksomhed D: konsulenthus med lidt over 100 ansatte, med primært lang erfaring indenfor IT. Leverer blandt andet IT- projektledelse til offentlige og private virksomheder.

Workshopresultater

I behandlingen af de fire værksteder er der en række forhold der går igen på tværs af de gennemførte værksteder. Nedenfor behandles tre temaer der står frem og som både dækker over begejstrende og belastende elementer i IT projektarbejdet. Det er blandet andet forhold der vedrører grænsefladen mellem projektorganisationen og linje/driftsorganisationen og balancen mellem standardisering og kreative processer i projekterne, men også en række konkrete forhold i projektarbejdet, der skaber hhv. begejstring og belastning. Paperet sluttet af med en præsentation af de løsninger værkstedsdeltagerne selv har formuleret i løbet af undersøgelsen.

Samspillet mellem projekt- og driftsorganisationen

Samspillet mellem projektorganisationen og driftsorganisationen i en virksomhed er i projekt-litteraturen ofte beskrevet som problematisk og konfliktfyldt med en konstant kamp om ressourcerne og uklarhed om rollerne, som samspillet daglige udtryk. Denne konflikt påpeges også af værkstedsdeltagerne, men de føjer på forskellig vis også en anden dimension til konflikten, nemlig at der i driftsorganisationen mangler viden og indsigt i projekters natur og dynamik og de særlige vilkår der gør sig gældende i denne arbejds- og organisationsform.

Det er særligt hos den øverste ledelse, at der efterspørges en større indsigt. I en af virksomhederne fortælles at den øverste ledelse beredvilligt og gladelig stiller op og underholder til projekternes kick-off seminarer, men at det er så som så med opbakningen når der ønskes kompensation for arbejdsintensive perioder og overarbejde lige som at projektlederen skal kæmpe hårdt for at holde på sine ressourcer og skærme af for dem, så de f.eks. kun bliver allokeret til et projekt.

De nye arbejdsformer indenfor projektledelse (f.eks. agile og iterative metoder), der forsøger at håndtere planlægning og ledelse af projektet samt kontakten med kunder på en ny måde udfordrer virksomhedernes eksisterende praksis. I en af virksomhederne fortælles der begejstret om behovet for disse metoder, men også at det er svært at kombinere med et set-up, hvor kravspecifikationen og kontrakten med kunden er hele grundlaget for samarbejdet. Også i den sammenhæng efterlyses der større indsigt hos ledelsen i hvordan det ændrer arbejdsformen og vilkårene i projektet når nye projektledelseskoncepter tages i brug og en forståelse af at de udfordrer eksisterende normer, performance- og belønningssystemer i virksomhederne.

Mellem standarder og kreativitet

En del af de deltagende virksomheder er karakteriseret ved at de lige har gennemført eller er i gang med en professionaliseringsproces af deres projektorganisation. Det har bl.a. været igennem etableringen af et projektcenter. En organisatorisk enhed der organiserer projektlederne og står for deres uddannelse og fortsatte kompetenceudvikling og kvalitetssikring og som bl.a. også har udviklet en projektledelsesmodel der passer til de opgaver virksomheden har. I en anden virksomhed er professionaliseringen sket gennem en klarere beskrivelse af virksomhedens processer og roller. Samlet er det en professionalisering, der betyder en større grad af formalisering og standardisering af arbejdet. Inden for projektforskningen er dette en udvikling der ofte har været problematiseret i og med det betyde tab af den fleksibilitet og fornyelseskraft som projekter ellers bidrager med til organisationen (Blomberg 2003; Christensen & Kreiner 1991; Engwall, Steinhórsen, & Söderholm 2003). Både projektlede og projektmedarbejdere er dog meget positive overfor den professionalisering, der er sket i deres organisationer, da det giver dem en oplevelse af, at der er "styr på tingene". Den sikkerhed giver flere udtryk for er et positivt afsæt for at kunne agere kreativt og være i stand til at handle i forhold til de mange forskellige situationer de møder i deres arbejde. Professionaliseringen opleves altså at give projektlederne et beredskab, så de kan håndtere den uforudsigelighed og kompleksitet, der er forbundet med projektarbejdet.

Der gives imidlertid også udtryk for at en øget professionalisering i form af standarder kan være hindrende for den individuelle projektleders udfoldelse og for den kreativitet han eller hun rummer i forhold til projektløsningen. Samtidig viser værkstederne også at der kan være langt fra formalia til praksis, idet i de processer, der er beskrevet særligt i form af administrative procedurer ikke benyttes: "jamen vi har jo grønspætte bogen.....", "I prince 2, som vi jo er certificerede i". En af projektlederne forklarer, at der er nogle af de administrative procedurer han undlader at gennemføre f.eks. i forbindelse med projektopstarten, da de primært betyder ekstraarbejde og tager tid fra den forestående projektopgave. Så selvom procedurerne er udviklet til at understøtte arbejdet opleves de i nogle tilfælde som forhindringer, men det giver dog ikke anledning til opfølgning, når de administrative procedurer ikke gennemføres.

Det begejstrende og det belastende i IT-projektarbejdet

Vi dykker i dette afsnit ned i de fortællinger, der kendetegner de mest begejstrende og belastende elementer i IT-projektarbejdet. Afsnittet vil derfor først berøre de vanskeligheder, der ligger i arbejdet i IT-projektarbejdet, samt dernæst de forhold, der værdsættes og er velfungerende.

Eksterne relationer

Et gennemgående forhold som alle virksomheder nævnte som værende belastende for deres arbejde var samarbejdet med eksterne interessenter i projektet. Dette gjaldt både samarbejdet med leverandører, kunder og styregrupper (og projektejer). Ved samarbejde med leverandører er det specielt ved manglende eller forsinkede leverancer, at medarbejderne føler sig magtesløse. Det skyldes, ifølge deres fortælling, at de ikke har den tilstrækkelige magt og nødvendige indflydelse overfor leverandørens medarbejdere til at ændre på scenariet. Det bliver da i den sammenhæng også påpeget, at kommunikationen imellem parterne er afgørende for hvor høj grad af magtesløshed medarbejderne i projektet føler. Flere projektlede påpeger, at de ville udvise større forståelse ved en eventuel forsinkelse, hvis leverandøren har kommunikeret ærligt og forudsigende om eventuelle problemer med leverancen. En virksomhed oplevede som eksempel at en leverandør helt undlod at informere om en forsinkelse

og derfor ikke videregav afgørende informationer til projektleder og projektgruppe hvilket naturligt begrænsede projektets handlemuligheder

Men også relationen til kunder bliver af alle fire virksomhederne nævnt som en af de største udfordringer for projektet/det psykiske arbejdsmiljø. Kunderne betegnes som "umodne" da ikke forstår projektarbejdsformen, og dermed heller ikke har den nødvendige indsigt i de udfordringer som projektleder og projektmedarbejder gennemgår. Samtidig kan kunderne i nogle tilfælde også være svært tilgængelige, hvis projektgruppen ikke er placeret hos kunden. Dette var dog kun udfordring hos en enkelt af virksomhederne, da resten af virksomhederne alle havde været tilknyttet projekter, hvor de var samlet på samme lokation som kunden.

Det politiske spil

Flere projektledere fremhæver det politiske spil i forhold til de eksterne interessenter og anden omverden som belastende. Særligt belastende er det når en projektleder er nødsaget til at holde inde med information for at afskærme projektet og dets medarbejdere fordi projektet ikke helt følger den planlagte tidsramme eller lignende uregelmæssigheder. En projektleder kalder det "forstillelse". Her menes at der udadtil fortælles en 'pænere' historie om at alt går som planlagt, selvom projektet i virkeligheden er i vanskeligheder. Netop denne fortælling var fremtrædende i de virksomheder, der havde projekter med mediebevågenhed grundet projektets omfang og/eller anvendte teknologi.

Samarbejdet med styregruppen nævnes som belastende, fordi der skal navigeres i ofte skiftende dagsordner eller hyppigt skiftende krav fra en styregruppe. Kravene, som projektlederen præsenteres for, kan virke uklare, og de kan være modstridende, hvilket gør det svært for projektlederen at navigere efter den 'rette' dagsorden. Ikke mindst nævnes kravene ofte at komme fra en umoden styregruppe, der hverken har den faglige kompetence til at vurdere produktets udformning eller har indsigt i hvordan et projekt skal styres.

Vi ser altså at der i forholdet til kunder og andre eksterne interessenter stilles krav til projektlederen om at kunne navigere i et politisk farvand. Dette samarbejde kan, som vi nævner et andet sted, samtidig begejstrer hvis det kører godt, og kunden bliver så tilfreds med produktet, at de køber flere løsninger, og projektet får positiv omtale i medierne. Flere deltagere understreger derfor en grundig interessentanalyse som en forudsætning for god trivsel i projektarbejdet, herunder en løbende dialog og forventningsafstemning med interessenterne.

Kampen om ressourcerne

Projektlederne fortæller om en kamp, der kan være om ressourcerne til et projekt, særligt i opstarten og i afslutningen af et projekt. Det kan være ressourcer, der måske også er allokeret til andre projekter. Projektlederen er i visse tilfælde heller ikke informeret om dette. Den begrænsede indflydelse over ressourceallokeringen er en stor udfordring for projektlederne. De adresserer især problematikken om, at aftalen om ressourcerne allerede indgås inden man har undersøgt hvad ydelsen skal gå ud op og inden kravspecifikationen er udarbejdet. Dette spinkle grundlag, kan flere projektledere fortælle, har konsekvenser for projektet og det endelige produkt.

Projektarbejdsformen er både begejstrende og belastende

Det er ikke kun entydige belastninger som deltagerne i historieværkstederne giver udtryk for. Flere forhold betragtes af deltagerne både som fordrende og hæmmende for et godt arbejdsmiljø. Disse dilemmaer udfoldes i nærværende afsnit.

Projektarbejdsformen skaber stor begejstring blandt de deltagende virksomheder. Når et projekt startes er alt nyt, spændende og usikkert, og det giver variation i arbejdslivet. Derudover finder flere medarbejdere stor glæde ved at skulle løse uforudsete problemer og agere 'problemknuser'. Samtidig er denne arbejdsform dog også med til at skabe spidsbelastninger i en i forvejen presset hverdag og præget af usikkerhed grundet de uforudsete hændelser. I flere af virksomhederne var spidsbelastninger og overarbejde en selvfølgelighed i hverdagen. Som nævnt i indledningen var den mindre virksomhed meget opmærksom på at den gode balance mellem arbejde og fritid og man arbejder derfor aldrig mere end 37 timer i gennemsnit.

De mange administrative procedurer, som IT-medarbejderne skal igennem, betragtes også som både en begejstring og en belastning i arbejdet. Belastende, fordi det tager tid fra det egentlige projektarbejde og skaber afbrydelser i arbejdet. I en virksomhed var medarbejderne eksempelvis nødt til at tjekke om deres indtastninger i systemet var registreret korrekt flere timer efter første indtastning. Alle medarbejderne i denne virksomhed fremhævede dog, at tidsregistreringssystemet gav en god fornemmelse af arbejdsopgaver og tidsforbrug. En nyttig viden som de kunne benytte i tilrettelæggelse af deres arbejdsopgaver.

Som tidligere nævnt har nogle af virksomhederne oplevet, at de projekter, de var involveret i, havde stor mediebevågenhed. Interessen skyldtes blandt andet den anvendte teknologi og projektets omfang. Flere var enige i at denne interesse på den ene side virkede begejstrende da de fik indsigt i en ny teknologi samt fornøjelsen ved at være med til at udvikle et nyt og prestigefyldt tiltag. På den anden side var der pludselig også en risiko for at projektet ville blive negativt omtalt, hvis ikke alt forløb planmæssigt og "kunne risikere ende på forsiden af Ekstra Bladet" som en projektleder udtrykte det. Dette scenarie ønskede hverken virksomhed eller medarbejdere at opleve, og det var derfor en stor belastning for især for projektmedarbejdere og projektledere i forhold til kommunikationen til eksterne relationer, som tidligere nævnt.

Høj faglighed er begejstrende

Gennemgående gav alle medarbejderne fra de fire virksomheder udtryk for, at dygtige kollegaer, udvikling af nye produkter, høj faglighed og anerkendelse af deres specialviden er motiverende og skaber engagement i arbejdet. Specielt det "at kunne gøre en forskel" blev nævnt flere gange undervejs. Når medarbejderne føler, at den viden de bidrager med i de forskellige projekter resulterer i en løsning, som på den ene eller anden måde gør en forskel for slutbrugerne, opleves projektet som en succes.

Feedback og anerkendelse fra kunden og brugeren var et springende punkt for projektmedarbejdernes begejstring, særligt når deres faglighed var velset og at de mærkede, at deres viden var efterspurgt. Dette bidrog ydermere til et godt og positivt forhold mellem projektgruppe og kunde. Dertil påpegede flere, at når et projekt lykkedes, og et godt produkt var leveret, så var det naturligvis en god følelse at afslutte et projekt med. Et højt fagligt niveau mente nogle projektmedarbejdere var med til at skabe et højt engagement blandt projektmedarbejdere. Dette hørte vi især om i et projekt, hvor der var tale om et helt nyskabende produkt, hvor man skulle bruge nogle folk med nogle helt specielle kompetencer.

Projektlederne tilføjede desuden, at en god måde at afslutte projektet på også var lige så fordrende for arbejdsmiljøet som en god opstart. Flere af virksomhederne afholdt derfor kick-off arrangementer samt afsluttende fejring af projektafslutning. Alle virksomhederne understregede, at det fællesskab der skabes i begyndelsen af et projekt er afgørende for projektets succes og det psykiske arbejdsmiljø. Både projektmedarbejdere og projektledere var enige om, at projektteamet skal være en enhed, hvor der er tillid til hinandens faglighed. *Nogle pro-*

jektledere adresserede dog den problematik, at de ofte oplevede medarbejdere, der ikke var fagligt kvalificeret og derfor, i deres optik, ikke bidrog positivt til projektteamet.

Det blev oplevet som særligt positivt, hvis der var afsat tid til sparring med en kollega om f.eks. projektets forløb, sin egen rolle og det endelige produkt. En af virksomheder som eksempel på dette en daglig feedback-session i plenum hvor medarbejdernes udfordringer blev taget op og derigennem opnå faglig sparring med kollegerne. Samme virksomhed talte om at organisere arbejdet således at udviklerne arbejder i par sammen for derved at styrke viden- delingen og den faglige feedback. Dette var i kontrast til de resterende virksomheder der ikke har nogle processer der sikrer at de f.eks. er flere om projektlederrollen men medarbejderne fra disse virksomheder synes dog at finde andre uformelle veje for at sparre med kollegaer.

En af de deltagende virksomheder var opmærksomme på at deres medarbejdere var stærkt motiveret af deres specialviden og gav derfor også mulighed for at medarbejderne benyttede arbejdstiden til at udforske nye teknologier. R&D-tiden (Research-and-Development-tid) måtte fylde mellem 10-20 pct. af den ugentlige arbejdstid, hvilket alle de deltagende medarbejdere enstemmigt var begejstret for. Begejstringen var dog knyttet til friheden i, at de havde *muligheden* for at bruge arbejdstiden til at styrke deres faglighed da flere af medarbejderne kunne berette om vanskeligheder ved at nå det i løbet af arbejdsugen.

Hvilke løsninger havde de selv i IT-branchen?

Som nævnt viser tidligere undersøgelser af IT-branchen at det især korte deadlines og manglende faste regler for arbejdstiden, som er en af de helt store belastningsfaktorer i branchen. Dette kommer sig ofte af underestimering af projekter, altså at et projekt bliver undersolgt for at kunne konkurrere med andre udbydere på markedet. Salg af projekter fra de større IT-virksomheder sker fra en separat salgsafdeling, hvis opgave alene er at byde ind på projekter. Resultatet er desværre ofte at projektmedarbejdernes fakturerede tid viser sig at være langt under den reelle arbejdstid, og som virksomheden ikke er særlig villig til at kompensere for. Dette er en overordnet problematik, som en arbejdsmiljøvenlige ledelse i projekter kan forsøge at håndtere, men som i bund og grund drejer sig om at skabe realistiske finansielle rammer for projektarbejdet.

I en af vores cases – en mindre IT-virksomhed - havde man med ”en overordnet ambition med virksomheden om at gøre op med ’the sweatshops’” gjort op med underestimerede projekter og de hårde arbejdstider, som efter ejerens mening siden 1990erne stadig var gældende for IT-branchens store og mellemstore virksomheder. Den mindre virksomhed havde fra begyndelsen en ambition om, at alle ansatte kun skulle arbejde 37 timer om ugen, og en medarbejder bevidner, at han kun har haft beregnet en enkelt overarbejdstime i de 4 år han havde været ansat i virksomheden. Det var et mantra for virksomheden at der skulle være en sund balance mellem arbejde og familieliv. To af de andre virksomheder havde situationsbestemte regler for, hvordan man kunne kompensere for spidsbelastninger, idet fx en IT-konsulent efter en projektafslutning holdt 3 måneders arbejdsfri. Behovet for restitution efter hårde projektperioder blev i det hele taget oplevet som et must, men var faktisk ikke altid realiserbart.

Trivsel i projektarbejde i IT-branchen er præget af mange dilemmaer i arbejdet som på én gang begejstrer og belaster som vi så i det foregående afsnit. Trods dette var der konkrete løsninger på nogle problematikker i projektarbejdet, som skulle fremhæves som særlig vigtige for trivslen i projektarbejdet.

De emner som der blev lagt mest vægt på og som sås som mest realiserbare var:

- Kommunikation, internt og eksternt
- Professionalisering af projektledelsen, herunder mere personaleledelse
- Videndeling og læring
- Forbedring og tilpasning af administrative systemer

Kommunikation

Kommunikation var et af de emner som i alle de fire virksomheder blev vægtet som noget, der havde en særlig indflydelse på den generelle trivsel i projektarbejdet. Det var også særligt her, at deltagerne fandt rigtig mange realiserbare løsninger. Det vigtigste budskab var *prioritering af kommunikation*, herefter var der en lang række forslag til kommunikationsniveau, -form, timing og dosering dvs. kommunikationen skulle tilpasses modtagerne, mediet skulle nøje udvælges, timingen sås som meget vigtigt og ikke mindst sås mængden af information som særlig vigtig.

I det foregående afsnit beskrev vi hvordan interessenterne voldte store frustrationer hos projektmedarbejderne. Det handler særligt om forventningsafstemningen med kunderne og forståelse af hvad det er for et produkt, der skal leveres. Ofte er IT-produkter nye løsninger som ændrer arbejdsgange hos kunden eller kundens interessenter, og dette betyder at produktet både skal tilpasses kundens virksomheds formål, og det kan også betyde at kunden omvendt er nødt til at være åben for nyskabelse og forbedringer. Med målet om at forbedre trivslen blandt projektmedarbejderne i hele den udviklende fase - som fylder det meste af projektførelset – står den forudgående interessentanalyse højt på prioriteringslisten. Interessentanalysen er et afgørende grundlag for udarbejdelsen af en kommunikationsplan (Attrup & Olsson 2008)(s. 271ff), som kan indbygges i projektplanen. Her handler det især om timing af information og målgruppen. Mediet og hvordan budskaberne kommer videre er afgørende: her kan der være overvejelser om hvorvidt slutbrugerne skal inviteres til workshops og anden dialog, men dette afhænger nødvendigvis af omfanget af løsningen. Der skal være nøje overvejelser om, hvordan man videregiver budskaberne til styregruppen, som ofte er sammensat af mange forskellige interessenter med hver deres dagsorden og som ofte ikke har faglig forstand på opgaven, eller som har indsigt i de forskellige aspekter, der skal tages højde for.

Arbejdsmiljøvenlig ledelse af projekter handler derfor meget om at være en god kommunikator og politisk navigatør i forhold til styregruppe, eventuelle underleverandører, medierne, og andre eksterne interessenter. Nogle projektledere talte om, at det handlede om at kunne være 'spindoktor'. Kommunikationen handler også om *form*: skal der anvendes envejskommunikation, feedback loops dvs. dialog eller netværkskommunikation, hvor man lader information sive ud i netværket på forskellig vis via skriftligt materiale samtaler osv. (Attrup & Olsson 2008).

Involvering af slutbrugerne af IT-systemerne skal foregå så tidligt som muligt. Dette gøres allerede, når kunden har lavet sin første kravspecifikation. I AVPL-projektet blev udformningen af kravspecifikationen flere gange diskuteret, idet den på den ene side ikke må være for specifik, og på den anden side heller ikke må være for generel. En for generelt kravspecifikation gør det svært at estimere tidsforbrug og kompetencerne i projektet, og en for specifik kravspecifikation giver ikke frihed til at være innovative og kreative.

De bedste vilkår for projektarbejdet og udviklingen af systemet er, ifølge workshopdeltagerne, at projektmedarbejderne for en periode flytter ud til kunden, eller kunden flytter for en stund flytter til IT-virksomheden. Her kan der langt hurtigere skabes forståelse og – ikke mindst - gensidig sympati. Forslagene med udviklingen af løsningen tager også afsæt i at

projektmedarbejderne har fuld adgang til kundernes systemer også kaldet Extreme Programming (EP). EP er en såkaldt agil metode, der er karakteriseret ved at være åben for tilpasninger løbende i udviklingsprocessen, og her sker der samtidig en godkendelse af, at det udviklede faktisk var det, de havde brug for.

Ikke mindst er kommunikationen internt i projektet vigtigt. Dette bør tage udgangspunkt i en fælles forståelse af målsætningen for projektet og - om muligt - etableringen af et fysisk projektrum, hvor deltagerne bliver fuldt ud dedikeret til projektet, uden forstyrrende elementer. Kan det ikke lade sig gøre, er det vigtigt at der er mulighed for hyppige og regelmæssige møder mellem projektmedarbejderne.

Professionalisering af projektledelsen

Generelt mener workshopdeltagerne, at der manglede større indsigt i, hvad det betyder at drive projekter, både fra kunder, men især fra topledelse og dermed de ledelsesmæssige rammer for projektarbejdet. Ofte er der mange 'mellemregninger' i et projektforsløb som linje- eller topledelse slet ikke er bevidst om. Dette mener vi handler om at projektledelse oftest tænkes helt løsrevet fra virksomhedens driftsorganisation fx ved at projektorganiseringen næppe tænkes koblet til HR, sekretariater, personalepolitikker og arbejdsmiljø som sådan. Er projektmedarbejdere koblet til flere projekter, oplever vi, at der i nogen IT-virksomheder ikke findes noget overordnet system, som afskærmer medarbejderen fra at blive overbelastet med opgaver og modstridende krav fra forskellige projekter. At sige fra over for arbejdsopgaver, bliver derfor medarbejderens helt egen opgave.

Rollefordelingen i et projekt er særlig vigtig. Et projekt i en af vores casevirksomheder var rollefordelingen meget tydelig for os, fordi det fremstod som meget frugtbart for samarbejdet i projektet. De to projektmedarbejdere i projektet kaldte projektlederen "wonderwoman", fordi hun dels udmærkede sig ved at have påtaget sig kontakten til styregruppen og at svare på kommentarer og kritiske bemærkninger fra interessenter. Dels gjorde projektlederen det klart for den øverste ledelse, at hendes projektmedarbejdere af hensyn til projektets omfang, ikke kunne magte opgaver fra andre projekter samtidig. Dette skærmende lederskab (Hein 2009) som projektlederen udøvede, skabte 'arbejdsro' til projektmedarbejderne for at de til fulde kunne koncentrere sig om det, der var deres kompetenceområder og opgaver. Skærmende lederskab handler, ifølge Hein, også om at ledelsen tager sig af alle de opgaver som ikke handler om faget som sådan, nemlig økonomi og management. Heri ligger også et lederskab, der ikke tvinger medarbejderne til at gå på kompromis med deres faglighed, hvilket er meget vigtigt for mange videnarbejdere (som vi så i tidligere afsnit).

De mere erfarne projektledere, fra vores workshops, lagde stor vægt på kombinationen af projektdeltagernes faglige og sociale kompetencer. Disse erfarne projektledere sad ofte med deltagere, som ikke var fra deres egen organisation, hvormed det kunne være svært at vurdere deres faglige og sociale kompetencer. Den ideelle projektopstart, mente de, skulle derfor indebære en gensidig – fra projektleder og projektmedarbejder - afklaring af forventninger til projektarbejdet, rollen og ansvaret.

På flere af virksomhederne blev der også talt om, at det ville give bedre trivsel med flere projektledere på de større projekter, fordi omfanget af opgaver for én projektleder ofte var for stort. Eksempelvis kunne man fordele opgaverne mellem en projektleder for det faglige og én for det mere personaleledelsesmæssige, og én for projektstyringen. Dette kunne også betyde, at arbejdsopgaverne ikke blev for personafhængige. Ét sted var man så specialiseret, at der ikke var andre der kunne tage over ved sygdom og andet fravær, hvilket kunne afhjælpes ved at udøve mere videndeling.

Videndeling og læring

I relation til det ovenstående, efterspurgte man i alle de fire virksomheder mere videndeling. Et sted blev der, ifølge nogle medarbejdere, ligefrem udøvet det modsatte af videndeling af nogle projektmedarbejder, fordi de gerne ville gøre sig så uundværlige som mulig for på den måde at være selvskrevet til de mest interessante projekter. Den manglende videndeling kan også formodes at være en konsekvens af, at virksomheden havde en skarp opdeling af linjeorganisationen og projektorganisationen, og fordi projekterne havde højere status i virksomhedskulturen end driften. Dette hænger på den anden side også sammen med ressourceallokering til projekter i forhold til driftsopgaver.

Som nævnt var der på en af vores casevirksomheder afsat 10-20 % R&D-tid, hvor medarbejderne understregede vigtigheden af den frihed, der lå i, at de havde *muligheden* for at bruge arbejdstiden til at styrke deres faglighed. På samme virksomhed var man meget optaget af at få kolleger til at 'reviewe' ens arbejde, idet man hvis man kun var en enkelt person på et projekt, godt kunne gå i stå og ikke se 'skoven for bare træer'. Samme virksomhed havde også – inspireret af Scrum - en daglig feedback-session i plenum hvor medarbejdernes udfordringer blev taget op og derigennem opnå faglig sparring med kollegerne. Samme virksomhed taler om at organisere arbejdet således at udviklerne arbejder i par sammen for derved at styrke videndelingen og den faglige feedback. Selv om der på alle fire virksomheder var tale om innovativt projektarbejde, syntes der ofte at være for lidt fokus på udviklingen af den enkelte medarbejders eller projektleders kompetenceudvikling. Det var derfor en generel indstilling, at det på en eller anden måde skulle være noget man kunne afsætte arbejdstiden til og måske sågar fakturere kunden for.

Alle casevirksomhederne efterspurgte mere videndeling og sparring på tværs af projekter. I forlængelse af dette blev vigtigheden af evaluering af projekter ved afslutning fremhævet, specielt for at forhindre, at man gang på gang "skulle opfinde den dybe tallerken" med hensyn til planlægning af projektforsløb.

Administrationssystemer

De administrative systemer skal udføres på en måde så det understøtter projektarbejdet, således at medarbejdernes trivsel forbedres. De administrative systemer er blandt andet styring af de IT-processer, som skal gøre udviklingen af et IT-produkt nemmere og mere overskueligt, det kan være tidsregistreringssystemer, som gør det nemt at estimere tids- og ressourceforbrug på et projekt, og det være sig skemaer, der skal udfyldes for at dokumentere projektets forløb.

En delvis bureaukratisering kan bidrage til en fælles arbejdspraksis, fordi det skaber fælles standarder og rutiner, som kan håndtere arbejdets mangtydighed og skabe klarhed (Buch et al 2009: 119). Men der skal være en passende vekselvirkning mellem bureaukratisering og innovation/kreativitet, der gør det meningsfuldt for IT-videnarbejderen – de administrative systemer skal ske i overensstemmelse med videnarbejderens kognitive og kulturelle kodeks dvs. være relevant og retvisende i forhold til arbejdet. Eksempelvis skal det i et tidsregistreringssystem være muligt at angive nøjagtigt det timeantal man har forbrugt, og man skal ikke registrere det hver dag og hele tiden. For en IT-virksomhed var det ligeledes begejstrende for medarbejderne, hvis de havde mulighed for at outsource nogle af de "kedelige", men nødvendige projektadministrative opgaver.

Konklusion

Dette paper har haft til formål at beskrive hvordan man driver arbejdsmiljøvenlig ledelse af projekter. Ifølge IT-ansatte handler arbejdsmiljøvenlig ledelse i projekter om hvordan hensynet til den enkelte medarbejders og projektleders trivsel kan gennemstrømme både projektledelse og – styring. Fokus på en god kommunikationsplan både internt og eksternt i projek-

ter er alfa og omega for trivslen. Dette kræver projektledere med gode kommunikative evner og blik for at navigere i de politiske spil, og en projektledelse, der kan skærme medarbejderne for omverdenens krav såsom administrative og ledelsesmæssige krav, der forstyrrer fordybelsen i udviklingen af et IT-produkt. En projektgruppe skal samtidig være åben for at samarbejde med slutbrugerne af produktet. Reviewing, fællesskab, delt ansvar og videndeling i projektarbejdet både sikrer kvalitet i projektarbejdet og giver bedre trivsel generelt.

Vi mener at kunne vise med vores empiri at god projektledelse er arbejdsmiljøvenlig. Arbejdsmiljøvenlig ledelse i projekter er at tage højde for de dilemmaer, der ligger i moderne videnarbejde, som fx IT-arbejde, ved at kende og anerkende at dilemmaerne eksisterer på flere tidspunkter og niveauer i projektarbejdet.

Referencer

Attrup, M. L. & Olsson, J. R. 2008, *Power i projekter og portefølje*, 2 edn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Blomberg, J. 2003, *Projektorganisationen - kritiske analyser av projektprat och praktik*, 1 edn, Liber Ekonomi, Malmø.

Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. 2009, *Videnarbejde og stress - mellem begejstring og belastning*, 1 edn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Caplen, J., Netterstrøm, Borg, Arbejdsmiljøinstituttet, & Hillerød, S. 2003, *ARIT - Arbejdsmiljøet Indenfor IT-branchen* Arbejdsmiljøinstituttet, Kbh.

Christensen, S. & Kreiner, K. 1991, *Projektledelse i løstkoblede systemer*, 1. udgave edn, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Engwall, M., Steinhórsson, R. S., & Söderholm, A. 2003, "Temporary Organizing - a Viking Approach to Project Management Research," in *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*, B. Czarniawska & G. Sevón, eds., Copenhagen Business School Press, pp. 111-130.

Grech, S. 2010, *Arbejde, Innovation og Projekter. Organisering og udvikling af innovative processer i projektlejede organisationer* Phd afhandling. DTU Management (December 2010).

Hagedorn-Rasmussen, P. & Mac, A. 2007, "Historieværkstedets metode," in *Teknikker i samfundsvidenskaberne*, L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen, eds., Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg, pp. 156-176.

Hein, H. H. 2009, *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*, 1. udgave, 1. oplag edn, Hans Reitzel, Kbh.

Jensen, S. S., Mønsted, M., & Olsen, S. F. 2004, *Viden, ledelse og kommunikation* Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Keegan, A. & Turner, R. 2002, "The Management of Innovation in Project-Based Firms", *Long Range Planning*, vol. 35, pp. 367-388.

Vidal & Sørensen 1999, "Strategi og planlægning som læreproces".